



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

### **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO CIRM NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO EXPLORATÓRIO**

DÉLIA MAURÍCIA DA CÔRTE

**ORIENTAÇÃO:** PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL  
CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

**JÚRI:**

**PRESIDENTE:**

PROFESSORA DOUTORA CARLA MARIA MARQUES CURADO

**VOGAIS:**

PROFESSORA DOUTORA MARIA FERNANDA PARGANA ILHÉU

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL CRISTÓVÃO VERÍSSIMO

SETEMBRO – 2013



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

### **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO *CIRM* NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO EXPLORATÓRIO**

**DÉLIA MAURÍCIA DA CÔRTE**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL VERÍSSIMO**

**SETEMBRO - 2013**

## RESUMO

O *Customer Relationship Management (CRM)* foi concebido dentro de uma filosofia focada nos clientes para os conhecer melhor, de forma a potencializar a criação de relacionamentos duradouros e rentáveis com novos clientes e aprofundar os já existentes. Considerando que os cidadãos exigem a prestação de serviços de qualidade por parte das entidades privadas, este conceito pode alargar-se à Administração Pública. Consequentemente, as organizações públicas equacionaram a adoção de ações de relacionamento com os seus clientes, surgindo as iniciativas de gestão de relacionamento com o cidadão - *Citizen Relationship Management (CiRM)*.

Esta investigação analisou os fatores que otimizam o sucesso do relacionamento entre as organizações pertencentes ao setor público e os seus clientes (neste caso particular, os munícipes). Foi utilizada uma metodologia de caráter qualitativo, tendo sido realizadas cinco entrevistas em três organizações públicas portuguesas pertencentes à Administração Pública Local. Conclui-se que, no processo de implementação de *CiRM* os dirigentes das instituições públicas deverão dar importância à definição dos objetivos que pretendem atingir com o projeto, ter a perceção de que as iniciativas de *CiRM* têm subjacente a existência de mudanças organizacionais e culturais profundas que deverão abranger toda a organização. Para isso, torna-se imprescindível a integração de todos os departamentos envolvidos no projeto de *CiRM* e a contribuição de todas as pessoas, de modo a ser possível disponibilizar informação coerente sobre os clientes independentemente do canal de comunicação por estes utilizados. Por outro lado, é essencial a integração de todos os sistemas de informação existentes na organização com o *CiRM*. Por fim, também é importante a adequada seleção dos membros da equipa de coordenação do projeto de *CiRM* de forma a garantir o sucesso do mesmo.

**Palavras-chave:** *Customer Relationship Management, Citizen Relationship Management*, relacionamento, setor público, cidadão, dirigentes, objetivos, mudanças organizacionais e culturais, integração de todos os departamentos, pessoas, informação, sistemas de informação, equipa.

## ABSTRACT

*Customer Relationship Management (CRM)* was designed within a client focused philosophy as a way to get to know customers better so as to maximize the creation of long lasting and profitable relationships with new customers and deepen the already formed bonds. Bearing in mind that citizens demand quality service from private entities, the concept can go as far as public administration is concerned. Consequently, public organizations chose to adopt relationship actions with their customers and citizen relationship management initiatives appeared - *Citizen Relationship Management (CiRM)*.

This investigation analysed the factors that improved the relationship between public organizations and their customers (in this specific case, citizens). A qualitative methodology was used, and five interviews were conducted in three Portuguese public organizations belonging to local public administration. It was concluded that, in the implementation process of *CiRM*, public institutions directors should give importance to the definition of the goals they intend to reach with the project, and have the perception that *CiRM* initiatives have the underlying existence of deep organizational and cultural changes that should reach the entire organization. For that to happen, the integration of all departments involved in the Project *CiRM* and the contribution of all the people included are of the utmost importance, so as to make coherent information on customers available no matter what communication channel is used by these. This means that the integration of all the organization existing information systems with the *CiRM* is necessary. Finally, the adequate member selection for the project *CiRM* coordinating team is fundamental to ensure its success.

**Key Words:** *Customer Relationship Management, Citizen Relationship Management, relationship, public organizations, citizen, directors, goals, organizational and cultural changes, integration of all departments, people, information, information systems, team.*

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1	Introdução .....	9
1.2	Relevância do tema .....	9
1.3	Objetivo geral e específico.....	10
1.4	Estrutura da investigação .....	10
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>11</b>
2.1	Introdução .....	11
2.2	Do <i>CRM</i> ao <i>CiRM</i> .....	11
2.2.1	<i>CRM</i> no Setor Público .....	11
2.2.2	Os “clientes” do setor público .....	13
2.2.3	Estrutura conceptual do <i>CRM</i> aplicado ao setor público.....	13
2.2.4	Diferenças entre <i>CRM</i> e <i>CiRM</i> .....	15
2.3	Fatores críticos de sucesso .....	16
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
3.1	Introdução .....	19
3.2	Método de investigação utilizado .....	19
3.3	Estudo de caso.....	20
3.3.1	Tipologia do estudo de caso .....	21
3.3.2	Instrumentos de recolha dos dados .....	21
3.4	Definições Operacionais dos fatores críticos de sucesso .....	23
3.5	Fiabilidade e validade da análise dos dados qualitativos.....	25
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>27</b>
4.1	Introdução .....	27
4.2	Fatores críticos de sucesso .....	27
4.2.1	Códigos com mais ocorrências .....	29
4.2.1.1	Objetivos .....	30

4.2.1.2	Informação .....	31
4.2.1.3	Equipa .....	33
4.2.1.4	Mudança organizacional .....	34
4.2.1.5	Integração interdepartamental.....	35
4.2.1.6	Atendimento ao cliente .....	36
4.2.1.7	Cliente .....	37
4.2.1.8	Sistema de informação.....	39
4.2.1.9	Pessoas .....	39
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO .....</b>	<b>40</b>
5.1	Introdução .....	40
5.2	Discussão .....	40
5.3	Contributos para a teoria.....	41
5.4	Implicações para a gestão .....	41
5.5	Limitações do estudo .....	42
5.6	Investigações futuras.....	43
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>44</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>48</b>
	ANEXO I – Convite para a participação no projeto de investigação .....	48
	ANEXO II – Guião de entrevistas (para as organizações, no caso de ser solicitado) .....	49
	ANEXO III – Carta pós-entrevista às organizações que participaram no projeto de investigação .....	50

## LISTA DE TABELAS

TABELA I – Princípios e componentes de <i>CiRM</i> .....	12
TABELA II – Estrutura conceptual de <i>CiRM</i> .....	14
TABELA III – Principais diferenças entre o <i>CRM</i> e o <i>CiRM</i> .....	16
TABELA IV – Fatores críticos de sucesso de <i>CRM</i> .....	17
TABELA V – Identificação das entrevistas .....	22
TABELA VI – Definição operacional dos fatores críticos de sucesso.....	23
TABELA VII – Avaliação da fiabilidade da codificação.....	26
TABELA VIII – Frequência dos códigos.....	28
TABELA IX – Frequência dos códigos repartidos por organização.....	28
TABELA X – Comentários <i>Verbantim</i> – Objetivos: Definição de objetivos .....	30
TABELA XI – Comentário <i>Verbantim</i> – Objetivos: Alinhamento de objetivos .....	31
TABELA XII – Comentários <i>Verbantim</i> – Informação: Disponibilidade da informação .....	32
TABELA XIII - Comentários <i>Verbantim</i> – Equipa: Seleção dos elementos da equipa	33
TABELA XIV – Comentário <i>Verbantim</i> – Equipa: Importância da equipa .....	34
TABELA XV – Comentário <i>Verbantim</i> – Mudança organizacional: “Vivência” do projeto de <i>CiRM</i> .....	34
TABELA XVI – Comentário <i>Verbantim</i> – Mudança organizacional: Mudança em termos de produtividade .....	35
TABELA XVII – Comentários <i>Verbantim</i> – Integração Interdepartamental: Envolvimento dos departamentos.....	36
TABELA XVIII – Comentários <i>Verbantim</i> – Integração interdepartamental: Coordenação interdepartamental .....	36
TABELA XIX – Comentários <i>Verbantim</i> – Atendimento ao cliente: Desafio de melhoria contínua .....	37
TABELA XX – Comentários <i>Verbantim</i> – Cliente: Foco no cliente .....	38
TABELA XXII - Comentário <i>Verbantim</i> – Cliente: Repositório único da entidade ....	38
TABELA XXIII – Comentários <i>Verbantim</i> – Sistema de informação: Arquitetura .....	39
TABELA XXIII – Comentários <i>Verbantim</i> - Pessoas: Importância das pessoas .....	39

## **AGRADECIMENTOS**

Quero expressar aqui o meu agradecimento a todas as pessoas que me ajudaram na elaboração deste projeto de investigação.

Em primeiro lugar, à minha família e amigos por todo o apoio permanente e incondicional, em particular, ao Dinarte. Apesar de estares longe, estás sempre tão perto, como forma de agradecimento dedico-te esta tese.

Aos professores e colegas do Mestrado em Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e de Gestão pela troca de conhecimentos e de experiências.

Aos colaboradores das organizações participantes no estudo, em especial, aos que participaram no estudo pela disponibilidade na realização das entrevistas e na atempada resposta às questões colocadas tornando possível a concretização desta dissertação.

Por fim, gostaria de expressar um agradecimento especial ao Professor Doutor José Manuel Cristóvão Veríssimo por ter aceite orientar este projeto e por toda a dedicação e disponibilidade contribuindo, de forma decisiva, para o sucesso deste projeto de investigação.

A TODOS, muito obrigada!



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Introdução

Neste capítulo descreve-se a importância do tema objeto de estudo, o objetivo geral e específico que se pretende atingir com esta dissertação e a forma como se encontram estruturados todos os capítulos que compõem esta tese.

## 1.2 Relevância do tema

A Presidente da Agência para a Modernização Administrativa durante a sessão iGOV “Administração 2.0”, sobre a temática “Web 2.0: Relacionamento com o Cidadão” afirmou que o novo desafio da Administração Pública consiste em encontrar novas formas de relacionamento com o cidadão, adaptando-se às expectativas destes. Ferrão (2003) refere a existência de uma evolução natural do *Customer Relationship Management (CRM)* para o *Citizen Relationship Management (CiRM)* através da utilização dos Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação. Segundo Duque et al. (2011) as organizações públicas devem usufruir das funcionalidades do CRM. A nível municipal, o CiRM pode ser aplicado, em conjunto, com os *call centers* ou os sistemas centralizados de atendimento ao cidadão (Schellong, 2006c; Reddick, 2011).

Considerando que o CRM surgiu na esfera empresarial privada, esta tese procurou estudar a seguinte questão de investigação: **Como adaptar o CRM ao setor público?**

### 1.3 Objetivo geral e específico

Este projeto de investigação tem como objetivo geral, propor um conjunto de recomendações para os dirigentes das organizações do setor público que pretendam proceder à implementação do *CiRM*, tendo por base as lições do *CRM*.

Para atingir o objetivo principal proposto, torna-se necessário o estabelecimento do objetivo específico, que consiste na identificação dos fatores críticos de sucesso na implementação do *CiRM*.

### 1.4 Estrutura da investigação

Este projeto de investigação encontra-se estruturado em cinco capítulos. Neste primeiro capítulo procedeu-se a um breve enquadramento da importância do tema, os objetivos propostos para esta investigação e a forma como a tese se encontra organizada. No segundo capítulo apresenta-se a revisão de literatura, no qual se procedeu ao enquadramento do *CRM* aplicado no contexto governamental, com ênfase, na descrição das principais diferenças entre o setor público e o setor privado e a diversidade dos “clientes” que compõem a Administração Pública. Por fim, se menciona os fatores críticos de sucesso que devem estar presentes no processo de implementação do projeto de *CRM* para que esteja garantido o seu sucesso. No capítulo três encontra-se descrito a metodologia e o *design* de investigação utilizado neste projeto. No capítulo quatro procede-se à análise dos dados recolhidos. No capítulo cinco são apresentadas as conclusões, os contributos da investigação para a teoria e para a gestão. Finaliza-se o estudo com a exposição das limitações desta tese e a abertura de novas pistas para investigação futura.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Introdução

Este capítulo apresenta a revisão de literatura, que servirá de pilar base para o estudo empírico. As teorias relevantes dentro desta área serão utilizadas como suporte teórico à questão de investigação que se pretende responder com esta dissertação.

### 2.2 Do CRM ao CiRM

Segundo Batista e Kawalek (2004a) o CRM fornece uma resposta às necessidades e expectativas dos cidadãos, facilita os processos de *back office* e a partilha de informações entre as instituições governamentais e as restantes partes interessadas (*stakeholders*). Por isso, as instituições governamentais estão a reconhecer a necessidade de melhorar a prestação de serviços oferecida aos clientes. Acredita-se que o CRM detém um grande potencial na concretização dos objetivos dos governos (Accenture, 2001) permitindo os alcançar através do desenvolvimento de um novo modelo de prestação de serviços orientado para os cidadãos (Al-Khour, 2012) contribuindo para a melhoria da qualidade destes (King, 2007).

#### 2.2.1 CRM no Setor Público

O CRM não é de domínio exclusivo das atividades empresariais lucrativas (Batista e Kawalek, 2004a). Ferrão (2003) enuncia que os serviços prestados, no âmbito do CiRM, possibilitam uma nova forma de contacto dos cidadãos com a Administração Pública, através da diversidade dos canais de comunicação a estes oferecidos. Pelo que, os cidadãos escolhem o canal de comunicação mais adequado para interagir com a

organização (Ritcher e Cornford, 2007). Os princípios e componentes do *CiRM* encontram-se descritos na seguinte tabela I.

TABELA I - PRINCÍPIOS E COMPONENTES DE *CiRM*

<b>Princípios e Componentes de <i>CiRM</i></b>	
Objetivo	Valores públicos, transparência, responsabilidade, equidade, eficiência
Fundamento	Satisfação do cidadão, gestão do desempenho
<i>Drivers</i>	Informação e Conhecimento
Clientes	Internos (PA/EO), Externos
Relacionamentos	Múltiplos relacionamentos, nenhum relacionamento pode deixar de ser desejável
Valor para os Cidadãos	Depende da área, produtor de dados de desempenho, examinar, coprodução
Introdução Teórica	<i>CRM</i> , contrato social
Estrutura Organizacional	Colaboração transfronteiriça horizontal e vertical
Tecnologia	Facilitador
Cultura	Centrada no cidadão
Mudança	A mudança e a aprendizagem trata-se de um processo contínuo, porque as necessidades dos cidadãos não são estáticas
Ferramentas	Gestão e medição do desempenho, <i>Data Mining</i> , perfil do cidadão, análise, segmentação, inquéritos, canais, BPA, BPR, divulgação

Fonte: Adaptado de Schellong (2008, p. 136)

Para Schellong (2006c; 2005) os princípios básicos do *CRM* abrangem a personalização, integração, interação e seleção/segmentação dos clientes. Ferrão (2003) refere que o *CiRM* permite a personalização dos serviços prestados aos cidadãos adequada às necessidades dos mesmos. Possibilitada pela abordagem integrada dos relacionamentos através da disponibilização da informação completa dos cidadãos. Segundo Siebel (2002) a informação dos clientes torna-se mais útil, desde que a mesma permita uma visão de 360 graus dos clientes. Schellong (2011) alerta para a maior

complexidade da base de dados dos clientes do setor público relativamente ao setor privado, refletindo-se numa maior amplitude e profundidade nos serviços prestados.

### **2.2.2 Os “clientes” do setor público**

Os cidadãos desempenham vários papéis na vida quotidiana, fazendo com que o *CiRM* seja mais profundo que o *CRM*. Ou seja, o cidadão pode desempenhar o papel de residente, trabalhador, consumidor, entre outros papéis possíveis (Xavier et al., 2003; Al-Khouri, 2012). Batista (2011) partilha a mesma ideia ao enunciar que o significado da palavra “cliente” detém uma maior amplitude face ao que é imaginável. Dado que a mesma pessoa pode exercer diversos papéis na interação com o governo dependendo do papel que a mesma esteja a desempenhar. Walsh (1994) afirma que “a psicologia do consumidor” é profundamente conhecida, enquanto a “psicologia do cidadão” não o é. Também para Schellong (2005), a psicologia do cidadão enquanto cliente dos serviços públicos é mal compreendida, atendendo à complexidade e ao carácter multidimensional deste conceito.


### **2.2.3 Estrutura conceptual do *CRM* aplicado ao setor público**

Segundo Ribeiro (2011) o desafio do Estado consiste na disponibilização de vários canais de comunicação aos cidadãos, em que o resultado da interação tem de ser a oferta de um relacionamento único, uma experiência única aos cidadãos. Xavier et al. (2003) corrobora tal entendimento ao afirmar que o projeto de *CiRM* torna-se exequível desde que esteja assegurado que cada cidadão represente uma única entidade independentemente do número de instituições com que se relaciona e dos diversos papéis que representa. Para Ferrão (2003) a individualização do tratamento de cada cidadão

constituirá a base para o *CiRM*. Sendo que as iniciativas de *CiRM*, proporcionam à Administração Pública a oportunidade única de aceder e tratar os dados, de forma a compreender as exigências e os comportamentos dos cidadãos (Kannariban et al., 2005). Schellong (2005) propõe a estrutura conceptual do *CRM*, numa perspectiva holística do *CRM/CiRM* aplicado ao setor público, conforme descrito na tabela II.

TABELA II - ESTRUTURA CONCEPTUAL DE *CiRM*

Cidadão enquanto cliente de serviços públicos
Compreensão dos processos do setor público
Desenvolvimento de sistemas de informação adequados
Descoberta de novas colaborações entre agências a todos os níveis legais
Reflexão sobre as várias modalidades de serviços públicos



<b>Compreensão do cidadão enquanto cliente e implementação do conceito de <i>CiRM</i></b>
-------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Schellong (2005, p. 4)

A implementação do projeto de *CiRM* pode se traduzir na melhoria da orientação aos cidadãos através do reforço da responsabilização desencadeando uma mudança no relacionamento entre o governo e os cidadãos (Schellong e Lagenberg, 2006a). Para Reddick (2011) o *CiRM* contribui para uma maior transparência por parte das entidades governamentais. Estas reconhecem a necessidade de colocar o cidadão no centro das suas políticas (Al-Khouri, 2012). Considerando que, as preocupações centrais das entidades do setor público consistem em assegurar o espírito de cooperação, disponibilidade, interação e fidelidade para com os cidadãos (Duque et al., 2011).

#### 2.2.4 Diferenças entre *CRM* e *CiRM*

Os objetivos do setor público são diferentes dos do setor privado, enfrentando vários desafios na gestão de relacionamento com os cidadãos (Xavier et al., 2003). Para Schellong (2005) o objetivo do *CiRM* não consiste em identificar e reter os clientes mais rentáveis, mas sim proporcionar serviços públicos de alta qualidade. No entanto, existem aspectos que podem ser aplicados ao setor público, para os quais não são exigidas adaptações adicionais. Como por exemplo, a oferta de serviços e informação multicanal, a visão de todos os atores como clientes, as mudanças dos processos ou a abordagem *one-to-one* na área da saúde e dos serviços sociais (Schellong, 2011). Enquanto, Batista e Kawalek (2004b) referem a possibilidade de existir uma série de semelhanças entre as instituições públicas e privadas. As semelhanças dizem respeito, quer às práticas de negócio, quer em termos dos processos operacionais. Tendo presente as diferenças existentes relativa à natureza e a finalidade das instituições, faz com que as semelhanças (respeitantes às práticas e processos) encontram-se desenvolvidas sob diferentes paradigmas. Deste modo, as similitudes permitem a adoção de estratégias semelhantes porém as mesmas são implementadas sob diferentes paradigmas filosóficos. Segundo Schellong (2011) a filosofia do *CiRM* difere da do *CRM*. No entanto, Xavier et al. (2003) afirmam que o *CiRM* é o *CRM* aplicado ao cidadão. Existindo semelhanças, em termos de semântica, ênfase na gestão do relacionamento e o recurso às mesmas tecnologias. Apesar destas semelhanças existem também diferenças profundas entre o *CRM* e o *CiRM*. A tabela III apresenta algumas das diferenças entre o *CRM* no setor privado e no setor público.

TABELA III - PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE O CRM E O CiRM

<b>CRM (Setor Privado)</b>	<b>CiRM (Setor Público)</b>
Competitividade (alguma)	Monopólio
Orientação para o Mercado	Legislação
Escala de relacionamento com os clientes: dezenas, centenas, milhares, excepcionalmente milhões	Escala de relacionamento com os cidadãos: em geral, milhões e até mesmo bilhões
Gama de produtos homogêneos / quantidade controlável	Quantidade imensa de produtos (serviços) heterogêneos / quantidade “incontrolável” devido à tomada de decisão política
Personalização	Padronização maximizada
Segmentação – clientes mais lucrativos privilegiados (Regra de Pareto 20-80)	Limites à segmentação / impossível descartar os cidadãos não lucrativos
Processos flexíveis	Processos estáticos
Orçamento próprio	Orçamento proposto pelo executivo
Pressão de mercado para a área das tecnologias de informação	Pressão institucional para a área das tecnologias de informação
	Imagem desgastada na opinião pública
Cultura organizacional democrática	Cultura organizacional autocrática
	Recursos humanos (com desconhecimento do cidadão, salários não competitivos face aos praticados no setor privado)
Tudo pode ser feito exceto se existir legislação que não o permita	Tudo o que é feito tem que estar explanado nos diplomas legais
	Federalismo
	Influência política (ciclo de planejamento)
Orientação ao lucro/maximização de valor para o acionista	Compreensão da democracia

**Fonte:** Adaptado de Schellong (2006b, p. 179)

### 2.3 Fatores críticos de sucesso

Tendo subjacente a literatura existente sobre os fatores críticos de sucesso, a tabela IV resume algumas das contribuições.



TABELA IV - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE CRM

Fator crítico de sucesso	Descrição	Autor(es)
Atendimento ao cliente	Providenciar um serviço de pré e pós-venda aos clientes independentemente dos meios de comunicação utilizados para interagir com a empresa. Trata-se de um fator fundamental dado que permite assegurar a satisfação das necessidades dos clientes, de modo, a criar relacionamentos duradouros com os mesmos.	Mendonza et al. (2007)
Comunicação	A estratégia de CRM deve ser comunicada a todos os departamentos sendo essencial garantir a coordenação entre os mesmos.	Parvatiyar e Sheth (2001); Mendonza et al. (2007)
Apoio da gestão de topo	O apoio da gestão de topo é necessária e essencial, pois são as pessoas adequadas para criar a visão global, definição e orientação estratégica do projeto de CRM transmitindo a motivação e o compromisso para todos os níveis da organização. Para tal, torna-se indispensável o estabelecimento de metas claras para que as mesmas sejam atingíveis e os objetivos sejam alcançados por parte dos elementos da organização.	Mendonza et al. (2007); Bull (2003); Goodhue et al. (2002)
Equipa	A equipa multidisciplinar efetua a avaliação e o acompanhamento do projeto de CRM. Sendo importante a adequada seleção da equipa dado que lhe é incumbida a responsabilidade de analisar a base de dados dos clientes. Esta tarefa conduz a uma maior compreensão da lucratividade do cliente, segmentação dos clientes, entre outras questões.	Mendonza et al. (2007); Dibb e Meadows (2004)
Cultura	A cultura desempenha um papel central na execução das iniciativas de CRM, atendendo à ocorrência de mudanças culturais. Antes a empresa centrava-se no produto e agora passa a estar centrada no cliente. Sendo fundamental que os colaboradores da empresa estejam preparados para aceitar tais mudanças.	Lindgreen et al. (2006); Verhoef e Langerak (2002); Ryals e Knox (2001)
Objetivos	“Os sistemas de CRM devem estar totalmente alinhados com os objetivos estratégicos da empresa”.	Peppers e Rogers (2004, p. 67)

Fator crítico de sucesso	Descrição	Autor(es)
Integração Interdepartamental	Para que a estratégia de CRM seja bem sucedida torna-se crucial o envolvimento e o comprometimento de toda a empresa no projeto.	Mendonza et al. (2007)
Gestão da mudança	«A mudança de visão do cidadão, hoje parcelar e repartida entre os diversos serviços, irá gradualmente dar lugar a uma visão integrada, quer do ponto de vista de serviços, quer de canal. Esta mudança é “profunda e requer muito mais que conhecimentos tecnológicos: a necessidade de gestão da mudança é grande e essa é uma condição essencial para o sucesso.»	Duque (2009, p.21)
Gestão do serviço de informação do cliente	A estratégia de CRM pretende criar relacionamentos com os clientes, tornando-se fundamental a transmissão e partilha de informações valiosas dos mesmos e que as interações, em tempo real, sejam acessíveis a todas as áreas da empresa. Para isso, os gestores necessitam de saber quais são os seus clientes e como utilizam as informações dos clientes de forma a desenvolver um programa completo de CRM.	Mendonza et al. (2007); Parvatiyar e Sheth (2001); Winer (2001).
Sistema de informação	A integração dos sistemas de informação permite que as informações relativas aos clientes sejam disponibilizadas, de forma coerente, por parte da organização. Esta abrange a atualização das informações dos clientes entre as diferentes áreas da empresa através do desenvolvimento de uma plataforma integrada de CRM de modo a permitir que as empresas compreendam o foco no cliente.	Mendonza et al. (2007); Parvatiyar e Sheth (2001);  Bull (2003)
Pessoas	Torna-se fundamental garantir o empenho de todas as pessoas na implementação do projeto de CRM, pois quanto maior for o nível de satisfação do pessoal maior é o compromisso para com a empresa.	Mendonza et al. (2007); Lindgreen et al. (2006)
Publicitação dos objetivos, benefícios e implicações do projeto	Todos os colaboradores da empresa devem ter conhecimento dos benefícios e das mudanças inerentes à execução do projeto de CRM, sendo necessário, a criação de metas claras e atingíveis, para que seja possível cumprir com os objetivos estabelecidos.	Chen (2008)

Fator crítico de sucesso	Descrição	Autor(es)
Canais de comunicação	Os clientes podem entrar em contacto com a empresa através de diversos pontos de contacto. Torna-se indispensável que a empresa promova a implementação de processos e tecnologias, de modo que todas as interações dos clientes sejam coordenadas, quaisquer que sejam os canais de comunicação por estes utilizados.	Mendonza et al. (2007)
Formação dos recursos humanos	É imprescindível a formação adequada dos recursos humanos (...) De referir que, a formação também é importante, no sentido que promove a superação da relutância dos colaboradores quanto à nova orientação para os clientes e a resistência à mudança.	Chen (2008)

Em síntese, os fatores críticos de sucesso consistem em características que quando presentes asseguram a existência de resultados satisfatórios, contribuindo para o bom desempenho da organização.

### 3 METODOLOGIA E DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

#### 3.1 Introdução

Este capítulo encontra-se estruturado da seguinte forma: primeiro, descreve-se o método de investigação adotado, a definição do estudo de caso e a forma como foi efetuada a recolha de dados nas organizações públicas participantes no estudo. Por fim, analisa-se a fiabilidade e validade dos dados qualitativos.

#### 3.2 Método de investigação utilizado

Verschuren (2003) descreve a metodologia de investigação como o conjunto de métodos, técnicas e procedimentos utilizados na análise do material objeto de pesquisa e

a forma como o investigador observa a realidade e conceptualiza o desenho da investigação. A escolha da metodologia a adotar encontra-se relacionada com a natureza do objeto em estudo. Para Yin (2003) a estratégia de investigação apresenta vantagens e desvantagens. No entanto, a mesma deve ser escolhida de acordo com a tipologia da questão de investigação, o grau de controlo do investigador sobre os comportamentos dos acontecimentos reais e a natureza temporal do fenómeno em estudo. Esta dissertação enquadra-se numa investigação de natureza qualitativa.

### 3.3 Estudo de caso

A estratégia utilizada neste projeto de investigação é o estudo de caso. Trata-se da estratégia adequada, dado que o estudo de caso centra-se em questões do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos e o foco de estudo incide sobre um conjunto de acontecimentos contemporâneos (Yin, 2003). Este projeto de investigação pretende responder à seguinte questão: **Como adaptar o *CRM* ao setor público?**

Depois de colocada a questão que se pretende responder com este estudo, importa proceder à definição da unidade de análise, constituída pelas organizações participantes no estudo, as quais designamos de A, B e C<sup>1</sup>. Refira-se que a escolha destas organizações por parte da investigadora em detrimento de outras, incidiu pelo fato destas constituírem casos de sucesso de implementação do *CiRM* nas autarquias em causa, devidamente comprovado, após ter sido efetuado *desk research*.

---

<sup>1</sup> Nome fictício.

### 3.3.1 Tipologia do estudo de caso

A tipologia a adotar depende da finalidade do estudo que se pretende investigar, podendo ser dividida em diferentes grupos. Segundo Yin (2003) a finalidade dos estudos pode ser classificada como: exploratório, descritivo e explanatório.

Considerando que o objetivo desta dissertação incide sobre uma temática pouco conhecida, a mesma enquadra-se no âmbito do estudo de caso exploratório. Segundo Yin (2003) o estudo exploratório tem como objetivo o tratamento de problemas pouco conhecidos, tentando definir testes de hipóteses ou proposições para futuras investigações. Na essência, este estudo pretende analisar como uma prática do setor privado pode ou não ser aplicada no setor público, trata-se de fazer “*benchmarking* funcional” sendo esta ainda uma área pouco conhecida por parte das organizações públicas portuguesas.

No estudo de caso foram utilizadas várias fontes de evidência, designadamente, a realização de entrevistas em profundidade e a análise de documentos já publicados anteriormente a esta investigação para outros fins.

### 3.3.2 Instrumentos de recolha dos dados

A diversidade e a articulação dos dados entre as diferentes fontes de evidência facilitaram a consecução do processo de triangulação dos dados, de modo a proporcionar uma descrição válida do estudo de caso. A recolha de dados efetuada pela investigadora abrangeu a análise de documentos sobre o projeto de *CiRM* e a realização de entrevistas nas organizações participantes no estudo. A entrevista constitui uma das fontes de informação mais importantes do estudo de caso (Yin, 2003). A escolha para a realização de entrevistas semiestruturadas ficou a dever-se ao facto deste tipo de

entrevista admitir uma maior flexibilidade por parte da entrevistadora permitindo a possibilidade de obter respostas mais adequadas à temática em estudo.

As entrevistas foram conduzidas seguindo o guião das entrevistas, tendo por base a revisão da literatura apresentada no anterior capítulo 2, conforme anexo II. Foram realizadas um total de 5 entrevistas, em 3 Câmaras Municipais do território Continental, repartidas da seguinte forma:

TABELA V - IDENTIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

N.º de entrevistas	Tipologia de entrevista	Designação da Organização	Função do(a) Entrevistado(a)
2	Presencial	A	Vice-Presidente Diretor municipal
2	Presencial	B	Diretor municipal Chefe de departamento
1	Correio eletrónico	C	Diretora municipal

Os entrevistados foram selecionados de acordo com o envolvimento e a responsabilidade dos mesmos na implementação do projeto de *CiRM* existente nas organizações participantes. Todas as entrevistas foram previamente agendadas através de correio eletrónico, tendo sido comunicado uma síntese dos objetivos da investigação, a metodologia adotada e a duração média da entrevista. De referir o compromisso assumido pela investigadora em preservar os dados disponibilizados pelas organizações participantes no estudo apenas para fins académicos, conforme anexo I. Todas as entrevistas foram realizadas no horário laboral, tendo sido obtida autorização para a gravação das mesmas, com exceção da Organização C, que por incompatibilidade temporal a entrevista foi realizada através de correio eletrónico. Todos os entrevistadores se colocaram à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas que pudessem surgir *a posteriori*. Finda a realização das entrevistas, o primeiro passo foi a transcrição das mesmas para suporte informático de texto. Posteriormente, foi utilizado

o programa *NVivo* na análise qualitativa dos dados, o qual permitiu editar, visualizar, interligar e organizar os documentos. A principal função do referido programa consiste na classificação dos documentos. Para isso, efetuou-se um trabalho de codificação, processo através do qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo.

### 3.4 Definições Operacionais dos fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso foram obtidos a partir da revisão da literatura exposta no anterior capítulo 2. Na tabela VI encontram-se descritas as definições operacionais dos fatores críticos de sucesso identificados na literatura (Prévio) e os resultantes da análise dos dados (Novo).

TABELA VI - DEFINIÇÃO OPERACIONAL DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Código	Identificação	Definição Operacional
Atendimento ao cliente	Prévio	«Prestar melhores serviços pressupõe não apenas melhorar o atendimento direto, mas todo o processo produtivo, a montante, suporte efetivo da qualidade do produto final.» (Neves, 2002, p. 161)
Comunicação	Prévio	«(...) um sistema de comunicação deve evoluir para um sistema de participação, em que se solicita e espera dos colaboradores (...) uma implicação no funcionamento da organização/serviço.» (Neves, 2002, p. 135)
Equipa	Prévio	«A equipa é, assim, um conjunto de pessoas (...), que possuem valores e atitudes e cujos esforços coletivos são orientados para a realização de trabalhos ou para alcançar um objetivo claro para todos e pretendido por todos.» (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 115).
Cultura	Prévio	«(...) deve ser entendida como "um padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram os seus problemas de adaptação externa e integração interna (...).» (Neves, 2002, p. 135).

Código	Identificação	Definição Operacional
Objetivos	Prévio	«(...) os objetivos são definidos de um modo concreto. Estes objetivos podem ser igualmente ser designados por metas ou alvos quando são objetivos quantificáveis e se referem àquilo que se pretende alcançar num determinado período de tempo.» (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 208)
Integração inter-departamental	Prévio	«(...) é considerada uma rede de processos, onde as pessoas trabalham articuladamente com a finalidade de acrescentar «valor» aos cidadãos a quem fornecem serviços públicos.» (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 349).
Gestão da mudança	Prévio	«(...) pode ser definida como o conjunto das ações empreendidas no presente para transformar a forma como as coisas são feitas (...).» (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 349).
Sistema de informação	Prévio	«(...) é constituído por equipamentos informáticos (infraestrutura e interfaces), bases de dados para armazenamento de informação, estruturas e procedimentos de recolha e circulação de informação pelas pessoas.» (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 113)
Pessoas	Prévio	«(...) as pessoas são o princípio e o fim, recurso estratégico por excelência.» (Neves, 2002, p. 144)
Canais de comunicação	Prévio	«(...) desde a escrita, ao contacto telefónico, ao fax ou ao correio eletrónico e ao contacto presencial.» (Neves, 2002, p. 160)
Formação dos recursos humanos	Prévio	«(...) a formação é um fator estratégico de melhoria da administração pública.» (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 232).
Base de dados	Novo	«(...) refletir todas as transações, e interações, que têm com as empresas, através dos vários pontos de contacto que as empresas proporcionam aos seus clientes, (...) de modo a conseguir-se posteriormente uma visão única dos clientes.» ( Ferrão, 2003, p. 68)
Cliente	Novo	«(...) o cliente é todo aquele (pessoa ou entidade) que recebe produtos ou serviços de uma determinada organização.» (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 368)
Dirigentes	Novo	«Os dirigentes desempenham um papel de primeiro plano na concretização da visão do futuro da administração pública. Cabe-lhes propiciar as necessárias mudanças de cultura, de mentalidades e de comportamentos que permitirão revitalizar o clima operacional (...).» (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 239).
Informação	Novo	«A informação é a matéria-prima do conhecimento que é o principal recurso nas organizações modernas.» (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 112)



Código	Identificação	Definição Operacional
Mudança organizacional	Novo	«(...) o conjunto de medidas de melhoria no estado da "organização/aparelho" necessárias para suportar o desenvolvimento estratégico da organização , enquanto instituição com uma missão e identidade própria face ao exterior.» (Neves, 2002, p. 167)
Reengenharia de processos	Novo	«A reengenharia dos processos significa «começar de novo». Traduz-se em abandonar processos antigos e criar novos métodos de trabalho para fornecer os serviços.» (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 357)
Processos	Novo	«(...) é um conjunto de operações orientadas para a produção de valor acrescentado, com as quais utilizamos uma entrada ( <i>input</i> ) para conseguir uma saída ( <i>output</i> ), mediante a utilização de recursos.» (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 350)
Tecnologia	Novo	«A tecnologia é meramente instrumental: facilita a gestão do conhecimento. Mas não substitui as pessoas nem a interação entre elas.» (Carapeto e Fonseca, 2006, p. 311)

### 3.5 Fiabilidade e validade da análise dos dados qualitativos

A análise de fiabilidade dos dados qualitativos teve subjacente o coeficiente de acordo entre a autora e um juiz (Miles e Hubberman, 1994).

A leitura dos dados obtidos foi validada por um juiz independente. A investigadora procedeu à transcrição das entrevistas e respetiva codificação. Após esta fase, o segundo juiz, um académico doutorado com vasto conhecimento na área de estudo e em investigação qualitativa procedeu à avaliação da codificação da investigadora. Foram codificados 192 itens, tendo-se atingido um coeficiente de concordância de 90,6%, ou seja, foram eliminados 18 itens. Para os casos em que houve discordância foi feita uma reavaliação através de uma discussão conjunta tendo sido possível chegar a uma concordância de 100% nos itens codificados. Consequentemente ficaram 174 itens acordados.

TABELA VII - AVALIAÇÃO DA FIABILIDADE DA CODIFICAÇÃO

<b>Códigos</b>	<b>Total Codificados</b>	<b>Total Acordados</b>	<b>Total Eliminados</b>	<b>Fiabilidade Coeficiente de Acordo<sup>(a)</sup></b>
Atendimento ao cliente (Prévio)	14	12	2	85,7%
Comunicação (Prévio)	6	6	0	100,0%
Equipa (Prévio)	17	15	2	88,2%
Cultura (Prévio)	7	5	2	71,4%
Objetivos (Prévio)	23	23	0	100,0%
Integração interdepartamental (Prévio)	14	13	1	92,9%
Gestão da mudança (Prévio)	6	5	1	83,3%
Sistema de Informação (Prévio)	11	11	0	100,0%
Pessoas (Prévio)	9	9	0	100,0%
Canais de comunicação (Prévio)	7	7	0	100,0%
Formação dos recursos humanos (Prévio)	7	5	2	71,4%
Base de dados (Novo)	8	6	2	75,0%
Cliente (Novo)	12	11	1	91,7%
Dirigentes (Novo)	3	3	0	100,0%
Informação (Novo)	19	19	0	100,0%
Mudança Organizacional (Novo)	18	14	4	77,8%
Reengenharia de processos (Novo)	1	0	1	0,0%
Processos (Novo)	3	3	0	100,0%
Tecnologia (Novo)	7	7	0	100,0%
<b>TOTAL</b>	<b>192</b>	<b>174</b>	<b>18</b>	<b>90,6%</b>

(a) Foi usada a fórmula de fiabilidade sugerida por Miles e Huberman (1994): Total Acordados / Total Codificados \* 100 = %

Refira-se que se procurou alcançar a validade teórica ou validade do conteúdo através da ligação entre a codificação e a análise dos dados aos conceitos teóricos resultantes da revisão da literatura e as definições operacionais dos fatores críticos de sucesso.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 Introdução

Neste capítulo será efetuada a análise de dados, apresentação e discussão dos resultados. Deste modo, pretende-se averiguar a existência ou não de concordância entre os fatores críticos de sucesso encontrados na revisão da literatura com o que efetivamente se verificou na prática. Na essência, o objetivo deste estudo consiste em indagar da possibilidade de implementação bem sucedida de iniciativas de *CRM* nas organizações públicas.

### 4.2 Fatores críticos de sucesso

Esta tese investiga os fatores críticos de sucesso que deverão estar presentes no processo de implementação das iniciativas de *CiRM* de modo a garantir o sucesso das mesmas. Depois de efetuada a recolha de dados, verifica-se que a lista dos fatores críticos de sucesso adequada ao setor público é a seguinte: atendimento ao cliente, comunicação, equipa, cultura, objetivos, integração interdepartamental, gestão da mudança, sistema de informação, pessoas, canais de comunicação, formação dos recursos humanos, base de dados, cliente, dirigentes, informação, mudança organizacional, processos e tecnologia.

Os fatores críticos de sucesso (FCS) mais mencionados pelos entrevistados foram “objetivos” e “informação” perfazendo, respetivamente, um total de 13,2% e de 10,9%. Em contrapartida, os FCS menos referidos foram “dirigentes” e “processos”, totalizando cada um 1,7% do total das frequências, conforme se demonstra na tabela VIII.

TABELA VIII - FREQUÊNCIA DOS CÓDIGOS

Códigos	Ocorrência	
	Frequência	%
Objetivos (Prévio)	23	13,2%
Informação (Novo)	19	10,9%
Equipa (Prévio)	15	8,6%
Mudança organizacional (Novo)	14	8,0%
Integração interdepartamental (Prévio)	13	7,5%
Atendimento ao cliente (Prévio)	12	6,9%
Cliente (Novo)	11	6,3%
Sistema de informação (Prévio)	11	6,3%
Pessoas (Prévio)	9	5,2%
Canais de comunicação (Prévio)	7	4,0%
Tecnologia (Novo)	7	4,0%
Base de dados (Novo)	6	3,4%
Comunicação (Prévio)	6	3,4%
Cultura (Prévio)	5	2,9%
Formação recursos humanos (Prévio)	5	2,9%
Gestão da mudança (Prévio)	5	2,9%
Dirigentes (Novo)	3	1,7%
Processos (Novo)	3	1,7%
<b>TOTAL</b>	<b>174</b>	<b>100,0%</b>

Em seguida, procede-se à repartição da globalidade dos códigos para cada uma das organizações que participaram no estudo, conforme exposto na tabela IX.

TABELA IX - FREQUÊNCIA DE CÓDIGOS REPARTIDOS POR ORGANIZAÇÃO

Códigos	Ocorrência					
	Organização A		Organização B		Organização C	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Atendimento ao cliente (Prévio)	3	3,3%	8	11,9%	1	6,7%
Comunicação (Prévio)	1	1,1%	3	4,5%	2	13,3%
Equipa (Prévio)	6	6,5%	7	10,4%	2	13,3%
Cultura (Prévio)	4	4,3%	1	1,5%	0	0,0%
Objetivos (Prévio)	11	12,0%	9	13,4%	3	20,0%
Integração interdepartamental (Prévio)	6	6,5%	7	10,4%	0	0,0%
Gestão da mudança (Prévio)	3	3,3%	1	1,5%	1	6,7%
Sistema de informação (Prévio)	7	7,6%	4	6,0%	0	0,0%
Pessoas (Prévio)	6	6,5%	1	1,5%	2	13,3%
Canais de comunicação (Prévio)	4	4,3%	3	4,5%	0	0,0%
Formação recursos humanos (Prévio)	2	2,2%	3	4,5%	0	0,0%

Códigos	Ocorrência					
	Organização A		Organização B		Organização C	
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Base de dados (Novo)	6	6,5%	0	0,0%	0	0,0%
Cliente (Novo)	8	8,7%	2	3,0%	1	6,7%
Dirigentes (Novo)	0	0,0%	2	3,0%	1	6,7%
Informação (Novo)	10	10,9%	7	10,4%	2	13,3%
Mudança organizacional (Novo)	12	13,0%	2	3,0%	0	0,0%
Processos (Novo)	1	1,1%	2	3,0%	0	0,0%
Tecnologia (Novo)	2	2,2%	5	7,5%	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100,0%</b>	<b>67</b>	<b>100,0%</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>

Considerando os dados da tabela IX verifica-se que os 174 itens acordados encontram-se repartidos em 92, 67 e 15 frequências, respectivamente, para a Organização A, B e C.

No caso da organização A os códigos com maior frequência foram “mudança organizacional” (13%), seguido de “objetivos” (12%). Este último FCS também foi um dos mais referidos para a Organização B representando 13,4% do total de frequências, seguido de “atendimento ao cliente” representando 11,9% das ocorrências. “Objetivos” também foi para a Organização C um dos FCS com maior ocorrência, representando 20% do total das frequências. Seguido dos FCS “informação”, “equipa”, “comunicação” e “pessoas”, perfazendo cada um 13,3%, respectivamente.

#### 4.2.1 Códigos com mais ocorrências

Considerando o exposto na tabela VIII, os FCS com maior frequência são “objetivos”, “informação”, “equipa”, “mudança organizacional”, “integração interdepartamental”, “atendimento ao cliente”, “cliente” e “sistema de informação” e “pessoas”. Em seguida, será analisado alguns sub códigos pertencendo a cada um destes FCS atendendo à relevância dos mesmos, recorrendo aos comentários *Verbantim* feitos

pelos entrevistados<sup>2</sup> e à documentação primária, conforme relatado nos pontos seguintes.

#### 4.2.1.1 Objetivos

Todas as organizações participantes no estudo tinham bem definido os objetivos que pretendiam atingir com a execução do projeto de *CiRM*, conforme descrito na tabela X.

TABELA X - COMENTÁRIOS *VERBANTIM* – OBJETIVOS: DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Comentários <i>Verbantim</i>
Organização A
«O grande objetivo foi o de conhecermos ainda melhor os nossos clientes municipais quem é que eles são, o que é que eles fazem dentro da Organização A, que pedidos é que eles querem que a Organização A os possa atender em que áreas de negócios, que tipos de processos têm.»
«De facto tivemos outra ambição, a de centralizar o atendimento, todo o atendimento era disperso por vários edifícios (...).»
Organização B
O projeto de <i>CiRM</i> surgiu da «necessidade de modernizar os serviços e de prestar um atendimento ao público (...). As razões que levam a isso (...) são também uma necessidade de reestruturação interna.»
Organização C
«O nosso objetivo é que o cliente saia mais satisfeito.»
«Os principais objetivos são a centralização dos serviços disponíveis através de um único canal de entrada, simplificando a interação com os munícipes.»

Conforme se depreende, pelos comentários dos entrevistados, os objetivos de todas as organizações consistem em melhorar o relacionamento entre a organização e os seus clientes. Para atingir os objetivos propostos a Organização A considera importante o aprofundamento do conhecimento que detém sobre os clientes e a centralização do atendimento. No entanto, para a Organização B torna-se indispensável a necessidade de

<sup>2</sup> De notar que apenas foram descritos alguns comentários *verbantim*, não representando algumas tabelas a totalidade dos mesmos referentes aos códigos a que dizem respeito.

reestruturação interna dos serviços. Enquanto, que os objetivos da Organização C residem em aumentar a satisfação dos cidadãos com o serviço prestado e a centralização do atendimento num único espaço.

Na tabela XI encontra-se descrito uma referência relativa ao alinhamento entre os objetivos com o projeto de *CiRM* e os estratégicos.

TABELA XI - COMENTÁRIO *VERBANTIM* - OBJETIVOS: ALINHAMENTO DE OBJETIVOS

Comentário <i>Verbantim</i>
Organização A
«O nosso Presidente tinha como objetivo more da sua campanha eleitoral simplificar a vida às pessoas. (...) Portanto está 100% alinhado com os objetivos políticos delineados em campanha eleitoral pelo Presidente e por tudo o que se pretendia fazer.»

Constata-se a existência de um alinhamento entre os objetivos pretendidos com a implementação do projeto de *CiRM* com os objetivos estratégicos da Organização A, que consiste em «simplificar a vida às pessoas, às pessoas do exterior no seu contacto com a Organização A mas simplificar também a vida aos cidadãos que trabalham na Organização A». Esta afirmação encontra-se concordante com um documento, no qual o objetivo da Organização A comporta «simplificar a vida aos nossos cidadãos, que era simplificar a vida primeiro aos colaboradores da Organização A (...) e simplificar também a vida à administração da Organização A envolve aqui quer o executivo, quer os dirigentes.»

#### 4.2.1.2 Informação

A Organização A e B evidenciam a preocupação em disponibilizar informação aos cidadãos, para que estes possam, a qualquer momento, acompanhar o “estado” dos

requerimentos solicitados junto das entidades públicas, conforme demonstrado na seguinte tabela XII.

TABELA XII - COMENTÁRIOS *VERBANTIM* - INFORMAÇÃO:  
DISPONIBILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Comentários <i>Verbantim</i>
Organização A
«(...) um site <i>web</i> derivado do CRM, onde os cidadãos podem seguir os atendimentos, ver o estado dos processos.»
Organização B
A Organização B permite a «consulta de processos via <i>online</i> através de <i>login/password</i> (...) pode acompanhar a tramitação do processo, isto numa vertente <i>online</i> .»

O comentário da Organização B encontra-se confirmado através de um documento, no qual consta que a «página *Web (Website)* do Gabinete do Município reúne toda a informação vital para o relacionamento do município com a autarquia, permitindo a consulta de requerimentos com a possibilidade de *download*, acesso a informação sobre os processos em curso, informação geral sobre os serviços da Organização B e acesso às *newsletters*».

Apesar da inexistência de qualquer comentário por parte da Organização C relativamente a este sub código depreende-se que nesta instituição pública também existe a preocupação em disponibilizar informação aos cidadãos. Esta afirmação pode ser comprovada pelo facto de existir um documento que refere que a Organização C procedeu à disponibilização do Guia do Município. Acrescentando que «para tudo o que tem a ver com os processos urbanísticos, o documento permite qualquer cidadão ou empresa, tendo identificado a pretensão, possa saber o que tem que fazer para obter o que pretende, para além de passar a conhecer o prazo que a Câmara se compromete a



decidir, o quanto cobra, bem como os seus direitos e deveres, antes e depois da construção».

#### 4.2.1.3 Equipe

A equipa responsável pela implementação do projeto de *CiRM* nas Organizações A, B e C foi selecionada de acordo com as competências (técnicas, pessoais e interpessoais) dos seus membros, conforme evidenciado na tabela XIII.

TABELA XIII - COMENTÁRIOS *VERBANTIM* - EQUIPA: SELEÇÃO DOS ELEMENTOS DA EQUIPA

Comentários <i>Verbatim</i>
<p>Organização A</p> <p>O critério que esteve subjacente à criação da equipa na Organização A foi o de «acolher nessa equipa as pessoas que tinham uma visão mais transversal da organização.»</p>
<p>Organização B</p> <p>«Relativamente à componente de <i>CiRM</i> a equipa afeta ao projeto foi selecionada de acordo com as competências necessárias à sua implementação". Assim, "a equipa foi selecionada (...) já tivesse experiência e que conhecesse as diferentes aplicações (o portal de atendimento, o <i>contact center</i>, alguém que conhecesse as diferentes aplicações e assim já era mais fácil trabalhar essas aplicações.»</p>
<p>Organização C</p> <p>«Os critérios utilizados, além das áreas chave dos serviços, dentro de cada uma delas, envolver as chefias e "<i>Keyusers</i>" de reconhecida competência na sua área, bem como, a dinâmica e o entusiasmo pela mudança.»</p>

Quanto à Organização B foi possível comprovar o comentário *Verbatim* constante na tabela XIII dada à existência de um documento, no qual se encontra referido que os critérios de seleção da equipa «para além das competências técnicas e comportamentais, relevamos o profundo conhecimento da realidade e dos procedimentos camarários.»

Por outro lado, a Organização B destaca as contribuições da equipa do projeto de *CiRM* para o sucesso do mesmo, conforme evidenciado na tabela XIV.

TABELA XIV - COMENTÁRIO *VERBANTIM* - EQUIPA: IMPORTÂNCIA DA EQUIPA

Comentários <i>Verbantim</i>
Organização A
«Portanto, é um projeto com algum corpo, alguma dimensão isto só foi possível porque temos uma equipa mais pequena que coordenou todo este processo tivemos que interagir com todos os serviços da Organização A.»

#### 4.2.1.4 Mudança organizacional

A implementação do projeto de *CiRM* conduziu a uma modificação do relacionamento da Organização A com os seus clientes através da transformação do funcionamento interno dos serviços, conforme descrito na tabela XV.

TABELA XV - COMENTÁRIO *VERBANTIM* – MUDANÇA ORGANIZACIONAL: “VIVÊNCIA” DO PROJETO DE *CiRM*

Comentário <i>Verbantim</i>
Organização A
«(...) nós tivemos que colocar a Organização A a funcionar de maneira completamente distinta. Nós fizemos esse trabalho.»
«(...) o projeto de <i>CiRM</i> não é só um projeto de <i>CiRM</i> é um projeto que visava alterar profundamente o funcionamento da Câmara Municipal naquilo que tem a ver com o seu relacionamento com o cidadão.»

O comentário constante na tabela XV encontra-se condizente com um documento existente sobre a Organização A referindo que o «processo de mudança que atravessa toda a Câmara e que inclui entre outros vetores, uma plataforma tecnológica nova, acompanhada de alterações nas próprias instalações da edilidade resultando, no final numa profunda revolução de funcionamento interno e de relacionamento com o exterior». Sendo que, o projeto de *CiRM* «deu origem não só a mudanças na forma como os cidadãos se relacionam com a Câmara mas também na forma como esta se

organiza internamente». O ambiente de mudança encontra-se bem entranhado na Organização A situação demonstrada pela seguinte afirmação: «A exigência é cada vez maior é cada vez maior! A partir do momento em que chegamos a este nível, a exigência das pessoas de coisas pequeninas querem mais e bem.»

Para além disso, a amplitude das mudanças organizacionais ocorridas na Organização A também foram acompanhadas por mudanças culturais, como a cultura de produtividade e serviço ao cliente, conforme descrito na tabela XVI.

TABELA XVI - COMENTÁRIO *VERBANTIM* – MUDANÇA ORGANIZACIONAL: MUDANÇA EM TERMOS DE PRODUTIVIDADE

Comentário <i>Verbantim</i>
Organização A
«Hoje a Organização A não tem a mínima ideia de como trabalhar de forma diferente. Quando existe um problema de eletricidade, num servidor com as ligações com o exterior, nós temos logo queixas não há maneira de trabalhar diferente.»

Este comentário encontra-se condizente com um documento, no qual também se demonstra as mudanças ao nível da cultura da produtividade. Sendo que o projeto de *CiRM* promoveu «uma revolução silenciosa que se traduziu principalmente na mudança da cultura administrativa, potenciando reformas, simplificando processos e mobilizando todos os atores implicados.»

#### 4.2.1.5 Integração interdepartamental

Constatou-se que na Organização A e B todos os departamentos foram envolvidos na execução do projeto de *CiRM*, conforme evidenciado na seguinte tabela XVII.

TABELA XVII - COMENTÁRIOS *VERBANTIM* – INTEGRAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL: ENVOLVIMENTO DOS DEPARTAMENTOS

Comentários <i>Verbantim</i>
Organização A
«Entretanto, hoje em dia, é através do CRM que entram os mais de 2000 pedidos diferentes que é possível efetuar na organização. E não era possível tê-lo feito sem envolver todos os departamentos da Organização A.»
Organização B
«Tratando-se da centralização do atendimento foram envolvidos todos os serviços que efetuavam o atendimento (a grande maioria) e serviços necessários ao suporte do projeto (recursos humanos, informática, manutenção das instalações, comunicação). Desta forma toda a Organização B foi envolvida no projeto.»

Para além disso, existiu uma coordenação entre todos os departamentos envolvidos no projeto de CRM, conforme exposto na tabela XVIII.

TABELA XVIII - COMENTÁRIOS *VERBANTIM* – INTEGRAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL: COORDENAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL

Comentários <i>Verbantim</i>
Organização A
«(...) foram eles que nos ajudaram a identificar os motivos de interação com a Organização A (...). Isto não foi um projeto da área da informática, da área de relacionamento com os nossos municípios. É um projeto de toda a Organização A que toda ela teve de contribuir para que essa informação existisse e pudesse estar disponível e que tivesse informação tipificada para cada um dos 2000 pedidos.»
Organização B
«A coordenação entre as várias áreas e a centralização do contacto com os fornecedores tendo havido uma coordenação de todos os departamentos envolvidos no projeto.»

#### 4.2.1.6 Atendimento ao cliente

Todas as organizações participantes no estudo pretendem oferecer um serviço de cada vez melhor qualidade aos clientes. De realçar a preocupação em melhorar continuamente o atendimento prestado aos clientes, conforme descrito na tabela XIX.

TABELA XIX - COMENTÁRIOS *VERBANTIM* – ATENDIMENTO AO CLIENTE: DESAFIO DE MELHORIA CONTÍNUA

Comentários <i>Verbantim</i>
<p>Organização A</p> <p>«Queremos fazer mais, queremos fazer melhor, queremos dar ainda mais serviços aos cidadãos, queremos ser ainda mais rápidos na prestação da informação (...).»</p>
<p>Organização B</p> <p>«Há uma clara estratégia empresarial para que o atendimento corresponda efetivamente às necessidades dos clientes. Para além da monitorização/avaliação do grau dessa correspondência, feito através dos processos regulares de auscultação dos clientes, a Organização B procura fomentar de modo permanente de modo permanente a recolha de contributos/sugestões por parte dos munícipes.»</p>
<p>Organização C</p> <p>A Organização C encontra-se a melhorar o atendimento prestado aos clientes, no entanto, a mesma refere que «não estamos a assegurar um serviço como gostaríamos.»</p>

Existe um documento, no qual se encontra referido que um desafio assumido pela Organização B consistia em «alterar profundamente a forma como vinha sendo assegurada a prestação de serviços de atendimento. Objetivámos aumentar a qualidade, o profissionalismo, a abertura, a transparência e a simpatia no relacionamento com os munícipes. Ao mesmo tempo, pretendemos criar uma estrutura que, tendo a visão do todo, pudesse identificar áreas de prestação de serviços que funcionassem menos bem e proceder, com esses mesmos serviços à sua resolução, visando a melhoria contínua do funcionamento global da Organização B».

#### 4.2.1.7 Cliente

Na prestação de serviços, a Organização A, B e C centram o foco de atuação na satisfação das necessidades dos clientes, quer através da flexibilidade de horários ou pela simplificação dos serviços, de acordo com o evidenciado na tabela XX.

TABELA XX - COMENTÁRIOS *VERBANTIM* – CLIENTE: FOCO NO CLIENTE

Comentários <i>Verbantim</i>
<p>Organização A</p> <p>«A nossa organização encontra-se cada vez mais centrada no cliente (...). Temos os nossos serviços abertos em contínuo, sem interrupção para almoço, todos os dias das 9h às 18h e às quartas feiras os serviços estão abertos até às 20h. Para que os cidadãos não faltem às suas responsabilidades junto do trabalho para tratar dos seus assuntos junto da Organização A.»</p>
<p>Organização B</p> <p>«(...) são analisados tempos de resposta, uma análise constante aos serviços são feitas correções.»</p>
<p>Organização C</p> <p>«O entendimento é que a modernização seja orientada para melhorar o serviço ao cliente, simplificando também as tarefas dos serviços.»</p>

No caso da Organização C existe um documento que comprova a orientação dos serviços centrada nos clientes, dado o compromisso assumido «junto dos munícipes que para o assunto X respondemos no tempo Y». Para além disso, houve também a preocupação «em simplificar. Por isso, as antigas mais de 60 minutas de requerimentos foram reduzidas para 37».

Outro aspeto importante para a Organização A consiste na identificação única dos clientes independentemente do canal de comunicação por estes escolhido para interagir com a organização, conforme descrito na tabela XXI.

TABELA XXII - COMENTÁRIO *VERBANTIM* – CLIENTE: REPOSITÓRIO ÚNICO DA ENTIDADE

Comentário <i>Verbantim</i>
<p>Organização A</p> <p>«Portanto hoje quando entra um pedido na loja ou <i>online</i> ou no canal presencial ou noutro canal qualquer, agora esse pedido é único. Na Organização A tem um identificador único.»</p>

#### 4.2.1.8 Sistema de informação

Na tabela XXII encontra-se descrito a arquitetura do sistema de informação, da Organização A e B, que esteve subjacente à implementação do projeto de *CiRM*.

TABELA XXIII - COMENTÁRIOS *VERBANTIM* – SISTEMA DE INFORMAÇÃO: ARQUITETURA

Comentários <i>Verbantim</i>
<p>Organização A</p> <p>«(...) a maneira como foi arquitetado todo o sistema de informação, de modo a que os <i>webservices</i> comunicassem uns com os outros e com o tal <i>biztalk</i> para além de todos passarem a comunicar através da mesma linguagem existir replicação da informação.»</p>
<p>Organização B</p> <p>«O nosso sistema tem um defeito que por ser uma agregação de muitos e vários sistemas que já existiam anteriormente, funciona um bocado como um <i>puzzle</i>, ou seja, nós montamos um sistema de <i>CiRM</i> (...).»</p>

#### 4.2.1.9 Pessoas

A organização B e C destacam a importância das pessoas na implementação bem sucedida do projeto de *CiRM*, conforme exposto na tabela XXIII.

TABELA XXIII - COMENTÁRIOS *VERBANTIM* - PESSOAS: IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS

Comentários <i>Verbantim</i>
<p>Organização B</p> <p>«Este salto que é dado, recentra os colaboradores na prestação do serviço ao cliente e menos na própria máquina (...).»</p>
<p>Organização C</p> <p>«(...) os colaboradores são as peças fundamentais para a boa execução de um projeto desta natureza.»</p>

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÃO

### 5.1 Introdução

Neste capítulo apresenta-se a síntese dos resultados e a conclusão desta dissertação, as principais limitações e algumas recomendações em termos de pistas para investigação futura.

### 5.2 Discussão

Da análise aos resultados obtidos verifica-se a existência de fatores críticos de sucesso de *CRM* que também podem ser aplicados às iniciativas de *CiRM*, designadamente, os seguintes: “atendimento aos clientes”, “comunicação”, “equipa”, “cultura”, “objetivos”, “integração interdepartamental”, “gestão da mudança”, “sistema de informação”, “pessoas”, “canais de comunicação” e “formação dos recursos humanos”.

Em contrapartida, constatou-se a presença de “novos” fatores críticos de sucesso adequados especificamente para o sector público, resultantes da análise de dados: “base de dados”, “cliente”, “dirigentes”, “informação”, “mudança organizacional”, “processos” e “tecnologia”.

Acresce-se o fato de alguns fatores críticos de sucesso identificados na revisão da literatura (“apoio da gestão de topo”, “gestão do serviço de informação do cliente” e “publicitação dos objetivos, benefícios e implicações do projeto”) não obtiveram correspondência para as iniciativas de *CiRM*. Tal situação pode ficar a dever-se à natureza intrínseca do setor público, designadamente, ao nível da cultura e da liderança.



### 5.3 Contributos para a teoria

Esta tese contribui para a teoria dado que se trata de um projeto pioneiro, a nível nacional, que visa atestar a aplicabilidade do *CRM* ao setor público. Através do qual, foram identificados os fatores críticos de sucesso que conduzem à implementação bem sucedida do projeto de *CiRM* para o setor público. Pelo que, se trata de um estudo de caso de iniciativas de *CiRM* implementadas na Administração Pública Local em Portugal, em particular em três Câmaras Municipais, pertencentes ao território de Portugal Continental.

### 5.4 Implicações para a gestão

Os dirigentes da Administração Pública que pretendam implementar iniciativas de *CiRM* devem ter em atenção a necessidade imperiosa de proceder à definição clara dos objetivos que pretendem atingir com o projeto em causa. Torna-se também fundamental a constituição da equipa responsável pela coordenação do projeto de *CiRM*. Os elementos da referida equipa devem possuir uma visão transversal da organização conjugada, simultaneamente, com a existência de competências técnicas, pessoais e comportamentais. Pelo que, a organização, no seu todo, deve assegurar que todas as pessoas se encontram envolvidas no projeto de *CiRM*. Aliado ao fato de garantir a coordenação de todos os departamentos, de modo a ser possível identificar todos os tipos e motivos de interação que os clientes pretendam estabelecer com a organização. Sendo imprescindível a formação dos recursos humanos envolvidos no projeto de *CiRM*, quer em termos de mudança dos processos de gestão, quer em termos de interiorização desta nova filosofia. Sendo que a disponibilidade da informação e a interação com os clientes das organizações participantes no estudo constitui uma das

suas preocupações centrais. Assim, deve-se criar uma experiência única aos clientes, de tal forma que cada pedido do cliente seja único independentemente do canal de comunicação por este utilizado.

Ter presente que o projeto de *CiRM* acarreta grandes alterações em termos de funcionamento interno da organização, conduzindo a uma “profunda” revolução em termos de mudanças organizacionais e culturais, decorrente, respetivamente, da alteração do modelo de relacionamento com os clientes e da cultura de serviço aos clientes, indo de encontro às suas necessidades. Para além disso, existe a necessidade imperiosa do projeto de *CiRM* estar integrado com todos os restantes sistemas de informação de que as organizações públicas tenham ao dispor.

Apesar de ser uma temática ainda desconhecida, os dirigentes das organizações públicas devem aproveitar as oportunidades proporcionadas pela implementação do projeto de *CiRM*.

### **5.5 Limitações do estudo**

Esta dissertação apresenta limitações, que podem influenciar as conclusões do estudo. Uma das limitações refere-se ao número reduzido de organizações que participaram neste projeto de investigação. Tal situação fica a dever-se, em parte, ao facto deste tema constituir, ainda, um território desconhecido para as organizações públicas portuguesas. Assim, consideramos que este número reduzido de organizações objeto de estudo limita a generalização da conclusão.

De acrescentar que a finalidade deste estudo revestiu um carácter exploratório, com o propósito de caracterizar os fatores críticos de sucesso que levaram à implementação bem sucedida do *CiRM* nas organizações públicas participantes no estudo. Assim, os

resultados obtidos sobre esta temática são válidos para a amostra das organizações participantes no estudo não podendo as conclusões serem generalizadas para a globalidade do universo.

Deste modo, este projeto de investigação não constitui uma via final de ação, representando apenas uma compreensão inicial sobre o tema em estudo.

### **5.6 Investigações futuras**

Neste projeto de investigação foram analisados os fatores que deverão estar presentes no processo de gestão do relacionamento entre as organizações públicas em estudo e os seus clientes. Seria relevante, em futuras investigação, avaliar o relacionamento das organizações públicas com os diversos clientes destas, ou seja, sob o ponto de vista dos destinatários da ação (cidadãos, empresas, outras organizações públicas, funcionários públicos, entidades governamentais, entre outros).

Por outro lado, seria interessante alargar este estudo para outras “tipologias” de organizações públicas (por exemplo, instituto público, fundação pública), pois tal contribuiria para um conhecimento mais diversificado sobre esta temática.

Para além disso, seria pertinente a utilização de outros métodos de investigação, designadamente, quantitativos com o propósito de aprofundar as conclusões deste estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Accenture (2001). Customer Relationship Management: A Blueprint for Government.

Al-Khouri, Ali M. (2012). Customer Relationship Management: proposed framework from a government perspective. *Journal of Management and Strategy* 3(4), 34-54.

Batista, L. & Kawalek, P. (2004a). Translating customer-focused strategic issues into operational through CRM – A public sector approach. *Proceedings, EGOV 2004*, September 1-3, Zaragoza, Spain, Springer, Berlin, 128-133.

Batista, L. & Kawalek, P. (2004b). Government Readiness to CRM Adoption: A Local Authority Analysis. *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, August 2004, New York, 2627-2637.

Bull, C. (2003). Strategic issues in customer relationship management. *Business Process Management Journal* 9(5), 592-692.

Carapeto, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª Ed. Lisboa: Silabo.

Chen, K. C. (2008). The Dynamic Structure of Customer Relationship Management with Implications for Business Implementation. *Journal of Business & Economics Research* 6(6), 129-138.

Dibb, S. & Meadows, M. (2004). Relationship marketing and CRM: a financial services case study. *Journal of Strategic Marketing* 12(2), 111-125.

Duque, J. M. P. (2009). Adopção de CRM nas autarquias locais. *Dissertação de Mestrado em Tecnologias de Informação e Comunicação Universidade de Trás os Montes e Alto Douro*, Vila Real.

- Ferrão, F. (2003). *CRM – Marketing e Tecnologia*, Escolar Editora.
- Goodhue, D. L. & Wixom, B.H. & Watson, H. J. (2002). Realizing business benefits through CRM: hitting the right target in the right way. *MIS Quartely Executive* 1(2), 79-94.
- IGOV.DOC (2011). CRM na Administração Pública [Em linha], disponível em <http://www.espiral-net.com/igovdoc/12/>, consultado em 28/03/2012.
- Kannariban, G. & Xavier, M. J. & Anantharaaj, Ammu (2005). Enabling e-governance through citizen relationship management – concept, model and applications. *Journal of Services Research* 4(2), 223-240.
- King, S. F. (2007). Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK local government. *Government Information Quarterly* 24, 47–63
- Lindgreen, A. & Palmer, R. & Vanhamme, J. & Wouters, J. (2006). A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management* 35(1), 57-71.
- Mendonza L. E. & Marius, A. & Pérez, M. & Grimán, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology* 49(8), 913-945.
- Miles, Matthew B. e Huberman, A. Michael (1984), *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills: CA, Sage.
- Neves, A. (2002). *Gestão da Administração Pública*, Cascais: Editora Pergaminho

- Parvatiyar, A. L. & Sheth, J. N. (2001). Customer relationship management: emerging practice, process, and discipline. *Journal of Economic and Social Research* 3(2),1-34.
- Pedroso, A. (2009). Proceedings: Web 2.0: Relacionamento com o Cidadão, Março 25; Lisboa.
- Peppers e Rogers (2004). *CRM Series – Marketing 1 to 1*, 3.<sup>a</sup> Edição São Paulo.
- Reddick, C.G. (2011). Customer Relationship Management (CRM) technology and organizational change: Evidence for the bureaucratic and e-Government paradigms. *Government Information Quarterly* 28, 346–353.
- Ritcher, P. & Cornford, J. (2007) Customer Relationship Management and Citizenship Technologies and Identities in Public Services. *Social Policy & Society* 7(2), 211–220.
- Ryals, L. & Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal* 19(5), 534-542.
- Siebel, T. M. (2002). *Princípios de eBusiness*, Maxima, Paris.
- Schellong, A. (2005). CRM in the Public Sector – Towards a conceptual framework. 6th Annual International Conference Digital Government Research, D.G.O., Atlanta, GA.
- Schellong, A. & Langenberg, T. (2006a). Effective Citizen Relationship Management Hurricane Wilma and Miami-Dade County 311. poster, 7th Annual International Conference on Digital Government Research, D.G.O, 21.-24. May, San Diego, CA.

- Schellong, A. (2006b). Citizen Relationship Management. In: Anttiroikko, A. & Mälkiä, M., (Eds) *Encyclopedia of Digital Government*, Idea Group Reference, pp. 174-182.
- Schellong, A. (2006c). Citizen Relationship Management: Understanding, Challenges and Impact. Birds-of-a-Feather session, 7th Annual International Conference on Digital Government Research, DG.O, 21.-24. May, San Diego, CA.
- Schellong, A. (2008). *Citizen Relationship Management - A Study of CRM in Government*, Frankfurt: Peter Lang Publishing.
- Verhoef, P. C. & Langerak, F. (2002). Further thoughts on CRM: Strategically embedding Customer Relationship Management in Organizations. [Em linha]. Disponível em <http://195.130.87.21:8080/dspace/handle/123456789/349> [Acesso em: 2012/10/16].
- Verschuren, P. (2003). Case study as a research strategy: some ambiguities and opportunities. *International Journal of Social Research Methodology* 6(2), 121-139.
- Walsh, K. (1994), Marketing and Public Sector Management. *European Journal of Marketing* 28(3), 63-71.
- Winer, R. S. (2001), A framework for customer relationship management. *California Management Review* 43(4), 89-105.
- Xavier, J. & Gouveia, L. B. & Gouveia, J. B. (2003). Proceedings: A Gestão do relacionamento com o cidadão em cidades e regiões digitais, Algarve.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, London.

## ANEXOS

### ANEXO I – Convite para a participação no projeto de investigação



Endereçamento

Lisboa, 7 de maio de 2012

**Assunto:** Estudo de caso sobre a implementação de iniciativas de *CRM* aplicado ao setor público

Exmo(a) Senhor(a)

O Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), da Universidade Técnica de Lisboa, encontra-se a realizar um estudo sobre a avaliação da implementação de iniciativas de *CRM* no setor público.

A pesquisa entrou numa etapa que passa pela recolha de dados, pelo que gostaríamos de ter a vossa colaboração, solicitando uma visita à vossa organização, que contemplará a realização de 2 entrevistas, uma das quais ao responsável pelo projeto de *CRM* e a outra a um colaborador por este indicado. Cada entrevista terá uma duração média prevista de 30 minutos.

Podemos assegurar que a informação é confidencial e não será colocada pelo ISEG em qualquer domínio público e que não será usada sem o vosso consentimento específico e prévio. Em contrapartida da vossa participação, a equipa de investigadores fornecerá um relatório de síntese, descrevendo as conclusões da investigação em curso.

Atentamente,

Délia Côte

Mestrado em Ciências Empresariais

E-mail: [delia\\_corte@hotmail.com](mailto:delia_corte@hotmail.com)

Telemóvel: 96 4383433

C.C.

Doutor José Veríssimo

Professor de Marketing & Estratégia do ISEG

Departamento de Gestão

[Jose.Verissimo@iseg.utl.pt](mailto:Jose.Verissimo@iseg.utl.pt)



## **ANEXO II – Guião de entrevistas (para as organizações, no caso de ser solicitado)**

Designação da organização: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_ Função do entrevistado: \_\_\_\_\_

### **I- Enquadramento**

O *CRM* foi concebido dentro de uma filosofia focada nos clientes, com o objetivo das organizações os conhecerem melhor, tornando possível a implementação de ações, com a finalidade de satisfazê-los e fidelizá-los, de modo a possibilitar a expansão das oportunidades de negócio. No entanto, o *CRM* não é de domínio exclusivo das atividades empresariais lucrativas. A tecnologia de *CRM* pode tornar-se uma componente essencial para os governos.

Considerando que o *CRM* surgiu na esfera empresarial privada, este projeto de investigação pretende estudar a seguinte questão: **Como adaptar o CRM ao setor público?**

### **II- Fatores que contribuem para a implementação do projeto de CRM**

- Objetivos (estabelecimento, acompanhamento)
- Publicitação dos objetivos/benefícios
- Conhecimento dos cidadãos/clientes
- Envolvimento dos cidadãos/clientes
- Necessidades dos cidadãos/clientes
- Informação dos cidadãos /clientes
- Comunicação (do projeto, canais)
- Recursos Humanos (formação, envolvimento)
- Equipa multidisciplinar (critérios, responsabilidades)
- Cultura organizacional
- Gestão da mudança
- Coordenação interdepartamentos
- Integração dos sistemas de informação

### **III- Fatores mais importantes que explicam a situação atual**

Dos fatores referidos em II. quais são os que considera mais relevantes para a implementação bem sucedida do projeto de *CRM*?

Existem outros fatores não mencionados que na sua opinião explicam a implementação do projeto de *CRM*?

Obrigada pela participação.

### **ANEXO III – Carta pós-entrevista às organizações que participaram no projeto de investigação**



Endereçamento

**Assunto:** Relatório do estudo sobre a aplicabilidade do *CRM* ao setor público

Exmo(a) Senhor(a)

Vimos por este meio lembrar da vossa participação na elaboração do projeto de investigação sobre a adaptabilidade do *CRM* às organizações do setor público, levado a cabo pelo ISEG, e que se encontra concluído.

Conforme oportunamente combinado, acordamos que lhe seria enviada, em suporte digital, o relatório final do estudo.

Mais uma vez agradecemos a vossa participação neste estudo.

Atentamente,

Délia Côrte

Mestrado em Ciências Empresariais

E-mail: [delia\\_corte@hotmail.com](mailto:delia_corte@hotmail.com)

Telemóvel: 96 4383433

C.C.

Doutor José Veríssimo

Professor de Marketing & Estratégia do ISEG

Departamento de Gestão

[Jose.Verissimo@iseg.utl.pt](mailto:Jose.Verissimo@iseg.utl.pt)